

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

台灣電視媒體、廣播與報紙媒體產業之組織文化、管理型態以及永續發展
經營策略之關聯性初探（Ⅰ）

計畫類別：x 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC:89-2412-H-032-009

執行期間：89 年 8 月 1 日至 90 年 7 月 31 日

計畫主持人：李美華

執行單位：淡江大學大眾傳播系

中 華 民 國 90 年 10 月 31 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

計畫編號：NSC:89-2412-H-032-009

執行期限：89 年 8 月 1 日至 90 年 7 月 31 日

主持人：李美華 淡江大學大眾傳播學系

研究助理：林家如 淡江大學大眾傳播學系碩士班

邱繡霞 淡江大學大眾傳播學系碩士班

一、中文摘要

本研究第一年針對台灣電視媒體之新聞部門進行其組織文化與管理型態以及永續發展經營策略之分析研究。媒體之組織文化與管理型態牽動組織之永續經營策略—尤其在 ISO 認證部份的影響相當深遠。綜觀台灣電視新聞之媒體特性，可分為無線電視、有線電視、與公共電視。本研究發現不但此三種類型的電視媒體有著相當不同之組織文化、管理型態，以及永續經營策略，比較同一類型的電視媒體亦發現其組織文化與永續經營策略的顯著差異。進一步分析組織管理階層之深度訪談結果，本研究發現在台灣，新聞媒體永續經營策略首先可以由政府管理機關來主導或是輔導，甚至可以藉由強制規定的方式推動，否則不易成功。由台視、中視、華視、民視以及公共電視在 ISO 認證方面遠較有線電視推行在先並已有成效可見一斑。

關鍵詞：組織文化、管理型態、永續發展

Abstract

A Study of Organizational Culture, Management Style, and Sustainable Development Strategy of Taiwanese Media Industry

This research aims to study the organizational culture, management style, and sustainable development strategy of Taiwanese media industry. This research proceeds in different phases. First, this research administered questionnaires to Taiwanese TV stations in order to inquire the organizational culture as well as management style of their news departments. Second, in-depth interviews were conducted to these TV media organizations' top management for better understand the implementation of the sustainable development and planned strategies.

This research takes an empirical approach to

study the organizational culture and management style of eight television networks in Taiwan. It is asserted that media organizational culture relies on management practice to show its' influence on the implementation of the sustainable development strategy, which is partly the execution of the ISO 9000 and ISO 14000. Likewise, the implementation of the ISO 9000 and ISO 14000 certification will exercise its effects on the media.

In short, the research findings are as follows.

1. There are significant differences in organizational culture among different TV network news departments.
2. In terms of management style, there are significant differences among different TV network news departments.
3. ISO 9000 certification plays an important role in sustainable development for the Taiwanese must-carry TV stations, including Public TV, TTV, CTV, CTS and FTV. Far behind their counterparts, some Taiwan's cable TV stations have taken ISO as part of their sustainable development strategy, and still working on implementing it.
4. All the Taiwanese TV stations consider social responsibility as an important organizational goal. Among all, Public TV station ranks the top in terms of the quality and quantity of the production of non-profit campaigns and their community services.

Keywords: Organizational culture, management style, sustainable development

二、計畫緣由與目的

「企業組織文化」與「企業管理型態」有著密不可分的關係，並且往往難以區分它們的差別。「組織文化」事實上提供了一組信仰或價值系統，這套信仰或價值系統或可稱為組織規範，而管理型態即為包含在這一套組織規範下的行為 (Jackson,

1993)。至於「永續發展」(sustainable development)的主要概念,是在人類未來的社經發展過程中,應謹慎認知並嚴守地球環境的承載能力,以避免侵害未來世代的持續發展基礎與機會(於幼華, 1999)。追溯起來,永續發展的概念早先被應用在 80 年代,國際標準組織所提出之 ISO-9000 認證制度,是為一種品保制度的系統。進入 90 年代中期,以組織發展的部份觀點來探討影響企業取得 ISO-14000 認證系列,乃成為追求環保國際化以及企業社會責任的一種潮流 (鄭聰傑, 1996)。

三、結果與討論

傳播媒體的組織文化反映出媒體組織的管理型態與組織成員的行為基本假設。媒體永續發展的經營策略中,通過 ISO 的國際認證為相當重要的一部份,並可以充份反映出組織文化與媒體管理決策的特色。研究顯示:ISO 國際認證施行後,不但影響企業組織文化甚巨,企業組織文化改變後,也會影響企業管理的品質 (鄭仁偉, 1995; 簡佩宜, 1998; 劉秀芬, 1998)。本研究以台灣全國綜合性的電視媒體作為研究對象,藉由量化問卷調查與質化深度訪談、輔以文獻分析之研究方法,深入比較與分析各新聞傳播媒體之組織文化、管理型態以及永續發展經營策略之現況與關聯性。

組織文化與管理型態問卷在台視新聞部回收 82 份、中視新聞部回收 60 份、華視新聞部回收 44 份、民視新聞部回收 61 份、TVBS 新聞部回收 79 份、東森新聞部回收 70 份、三立新聞部回收 42 份、至於公共電視則回收 19 份。問卷受訪者男性計 238 人,女性 191 人,共計 429 人。

在組織文化的部份,本問卷以「社會責任」(Cronbach's $\alpha=0.8717$)、「閱聽人取向」(Cronbach's $\alpha=0.7836$)、「科學求真」(Cronbach's $\alpha=0.8654$)、「正直誠信」(Cronbach's $\alpha=0.9157$)、「表現績效」(Cronbach's $\alpha=0.9321$)、「卓越創新」(Cronbach's $\alpha=0.9517$)、「甘苦與共」(Cronbach's $\alpha=0.9428$)、以及「團隊精神」(Cronbach's $\alpha=0.9530$)等八個面向作測量。其中以公視在「社會責任」上的表現最好 (mean=33.50),民視表現較差 (mean=29.17)。另外公視在「閱聽人取向」上的表現最好 (mean=15.05),台視表現較差 (mean=12.72)。中視在「科學求真」上的表現最好 (mean=27.81),台視表現較差 (mean=24.23)。TVBS 在「正直誠信」上的表現最好 (mean=32.82),台視表現較差 (mean=27.47)。TVBS 在「表現績效」上的表現最好 (mean=32.59),台視表現較差 (mean=27.63)。TVBS 在「卓越創新」上的表現最好 (mean=63.48),台視表現較差 (mean=51.44)。華視在「甘苦與共」上的表現最好 (mean=52.46),台視表現較差 (mean=43.47)。中視在「團隊精神」上的表現最好 (mean=37.58),台視表現較差 (mean=29.71)。以 ANOVA 以及雪菲事後檢定分析各媒體在組織文化各面向之差異,結果顯示:在「社會責任」部份,東森 (mean=28.43) 與中視

(mean=32.47)以及東森與華視 (mean=32.63)間有顯著差異性。在「閱聽人取向」部份,TVBS (mean=14.35)與台視 (mean=12.72)間有顯著差異性。在「科學求真」部份,台視 (mean=24.23)與中視 (mean=27.81)間有顯著差異性。在「正直誠信」部份,台視 (mean=27.47)與華視 (mean=32.02)以及台視與 TVBS (mean=32.82)間有顯著差異性。在「表現績效」部份,TVBS (mean=32.59)與台視 (mean=27.63)間有顯著差異性。在「卓越創新」部份,台視 (mean=51.44)與中視 (mean=61.16)、台視 (mean=51.44)與華視 (mean=60.44)、台視 (mean=51.44)與民視 (mean=54.86)、台視 (mean=51.44)與 TVBS (mean=63.48)、台視 (mean=51.44)與東森 (mean=54.85)間有顯著差異性。在「甘苦與共」部份,台視 (mean=43.47)與中視 (mean=51.47)、台視 (mean=43.47)與華視 (mean=52.46)間有顯著差異性。在「團隊精神」部份,台視 (mean=29.71)與中視 (mean=37.58)、台視 (mean=29.71)與華視 (mean=36.46)、台視 (mean=29.71)與民視 (mean=36.07)、台視 (mean=29.71)與 TVBS (mean=36.09)間有顯著差異性。綜觀各媒體在以上八個組織文化面向上的表現,台視除了社會責任之外,每一項都是表現最差。中視與 TVBS 則各在兩個面向上拔得頭籌,表現最佳。

分析管理型態(Cronbach's $\alpha=0.9068$)問卷之結果顯示:在設定目標使用方法部份,台視多以命令方式 (mean=1.84),公視較傾向以部屬討論後決定 (mean=2.63)。在職權劃分的明確程度部份,台視較不明確 (mean=2.27),中視較明確 (mean=2.88)。在各單位之間的溝通程度部份,台視最少 (mean=2.17),中視最多 (mean=2.70)。在主管對部屬信賴程度部份,台視最低 (mean=1.89),中視最高 (mean=2.48)。在部屬對主管信賴程度部份,台視最低 (mean=1.76),TVBS 最高 (mean=2.42)。在主管採納部屬意見部份,三立最低 (mean=2.10),華視最高 (mean=2.51)。在使用金錢作為激勵手段部份,公視最低 (mean=1.26),民視最高 (mean=2.30)。在使用公開表揚作為激勵手段部份,公視最低 (mean=1.79),華視最高 (mean=2.45)。在使用升遷作為激勵手段部份,台視最低 (mean=1.72),三立最高 (mean=2.41)。在友善合作的態度與氣氛部份,東森最差 (mean=2.52),中視最佳 (mean=3.05)。在衡量績效是否客觀部份,三立最不客觀 (mean=2.26),華視最客觀 (mean=2.66)。在非正式組織是否支持組織目標部份,臺視最不支持 (mean=2.34),TVBS 最支持 (mean=2.81)。由此可見台視在管理型態上較為威權,其非正式組織較不支持組織目標。

在永續經營策略部份,本研究訪談各媒體之高階管理者而有以下之發現:

- (1) 要推動新聞部之 ISO 認證有相當高之困難度,主要是由於新聞機構與一般企業有極大的差異性,相異的地方在於:「新聞的品質很難從控管流程、執行、編採、播出中去評量,沒有辦法保持品質。教育和訓

練或許可以，但與人的素質有關時，則很難。ISO 只能在執行上無誤，新聞有些東西無法依靠這些，如新聞感及人力素質等，在採訪端上 ISO 幫不上太大的忙。」(台視沈副理)

- (2) 無線四台以及公共電視在永續發展上遠較有線電視進行為早，推究起來自有其主客觀因素。三家無線電視台推行 ISO 的前因，主要是因為電視法規中有相關規定，ISO 的通過是做為執照發放的依據標準，所以三台都積極在推動。推行至今，中視以及台視皆持續推動，民視與公視亦急起直追。中視並表示：「我們並沒有停止的打算，原因在於 ISO 是保存記錄的部分，並不會有太大的困難，和創意之間沒有太大的矛盾，何況 ISO 的推動，是各部分制定過程，也可以教育我們的老闆，在管理方面便於掌控。」(中視鄭主任)
- (3) 華視是最早推行 ISO 認證的電視媒體，其效果相當顯著。尤其是管理階級在推廣 ISO 認證與永續發展的觀念上相當具有前瞻性，華視李經理即表示：「我們只要把我們原來推行的很好的實作具體化、名目化，就是這樣而已。那這樣他們比較能夠慢慢接受，因為這並不是去成立一個新的制度，而是我們已經有一個非常完善的工作流程和進度了，要把這個東西具文化，把它變成 paper 的東西，來幫你檢查你做的時候是否有遺漏。我個人認為，它還是有一定的幫助，會去做一個 check 的工作，好像一種 standard operation 的 process，這個東西的動機如何，當然就是要提昇我們的商譽嘛，就是品質保證的東西；但是我們在推動的狀況是開始大家會疑慮，但是到了推動成了之後，大家習慣成自然，也沒有覺得那麼痛苦，在一開始時大家會抗拒，覺得沒有那麼做 (ISO) 不是也做的滿好的嗎？所以我們在過程中一再跟他們說，其實就是已經在做的，只是把它變成一個很標準的，就不會那麼抗拒。」(華視李經理)
- (4) 公視在推行 ISO 認證的過程中，新聞部可主導其作業內涵。例如公視主管並不從上級的角度要求新聞部一定要填什麼表單，在很緊急的時候，可以先口頭呈報，事後上簽呈，「因為有些東西也是要留下一些資料，也要補簽呈或補簽，補資料都可以。我們在整個辦法上其實都有這樣的機動性，因為有些東西也是會有這樣的狀況，所以我們在整個辦法都有機動性，因為其他比如說節目也會有這樣特殊的狀況，我們在設計上其實是會儘量的機動性。」(公視魏研究員)
- (5) 民視表示在推行 ISO 認證前新聞製播的流程相當符合 ISO 的精神，因此沒有另外設計一套作法。「在企劃室，或一部分也

在採訪中心。例如每天出 SNG，我們都有一個連線單，那需要的小組都會看到這個單子，在電腦裡面都會打上去，同仁也知道今天我們有那幾場連線。這並不是因為 ISO，而是本來就有的。」(民視蕭副主任)

- (6) TVBS 表示相當支持 ISO 認證，但是如果為了認證而認證的話，就不是他們公司的精神。(TVBS 陳總監)
- (7) 東森表示在推行 ISO 認證上大家都非常投入，並且效法 NHK，將所有的編輯、採訪、播出、SNG、所有的作業包括電腦都寫成流程，然後交給 ISO 認證。「像採訪是一個流程，編輯是一個流程，希望每個流程都真正有個標準，我們昨天正在開會，在製定所有的標準作業流程，而且我們會去算出人力的成本，來減少人力的成本，...當然我們也希望未來的編採流程可以出書給大傳系的學生，畢竟實務操作和學術理論是不同的，實務操作是很細的東西，所以在做這些整理。」(東森馬經理)
- (8) 三立迄今並未推行 ISO 認證，但是未來極有可能推動實行。「當然，你做好這個標準作業程序的話，人事、預算、經費，我想你有這個標準作業程序出來，等於是訂了一個規則，車子走在那個軌道上，成本會降低的。」(三立劉經理)

四、計畫成果自評

本研究根據組織文化與管理型態研究取向，探討台灣電視媒體推動永續發展策略中有關 ISO--9000 認證以及社會責任的現況。本研究採用組織問卷與深度訪談的研究方法，分別針對研究問題進行分析與探討。本研究資料蒐集包含八個電視新聞媒體，組織問卷樣本數量眾多，在比較各媒體間之組織文化與管理型態的差異上有相當豐富的研究發現。其次，在訪談各媒體管理階層有關組織永續發展經營策略上亦激盪出相當多的火花。由於組織問卷方法較容易在分析與比較各媒體之組織文化與管理型態時產生包括抽樣等之效度問題，未來研究應進一步以媒體觀察方式獲致更為深入之組織文化與管理型態方面的資訊。另外，深度訪談的資料相當龐雜，總結各媒體在永續發展經營策略上各有不同的表現，且與其組織文化與管理型態亦有關聯性。例如無線電視媒體中，中視的組織和諧程度相當高，在推動 ISO 認證時並未遭遇明顯阻力。公視的組織文化面向中，其有關閱聽人導向方面的表現可圈可點，亦可顯現其永續發展在社會責任面的經營策略上。本研究未來將進一步探討在電視媒體管理機制與政策法規的影響因素，以正確評估各媒體在永續經營策略規畫上的表現，希望能夠作為新聞學術界與實務界在未來相關研究之參考依據。

本研究內容與原計畫相符程度相當高、並已達到主要之預期目標。研究成果具有學術與應用價值。本研究主持人擬將研究結果發表於明年六月舉行之「中華傳播學會年會」，並希望藉由研究成果

之發表，彙整研討會評論人之建議將論文修改之後，投稿相關之學術期刊。至於有關報紙與廣播媒體之相關研究，預計為本計畫之第二階段，亦將持續進行。

五、參考文獻

1. 於幼華 (1999).： 永續發展資訊系統整體理念與架構 《國科會永續台灣簡訊第四期》。
2. 劉秀芬 (1998)：《企業文化、組織變革技術及組織變革效益之研究—以推動 ISO9000 系列認證公司為例》。中原大學企業管理學系碩士論文。
3. 鄭仁偉 (1995)：《組織自主改變、組織慣性與改變績效的關係：台灣電子業推動 ISO9000 認證活動實證研究》。台灣大學商學研究所博士論文。
4. 鄭聰傑 (1996)：《探討 ISO 9000 品保制度附加價值之影響因素—以台灣製造業為實證研究對象》，中正大學企管學系碩士論文。
5. 簡佩宜 (1998)：《組織文化典範轉移之標準化及持續改善過程研究—ISO 9000 之推行對組織文化及 TQM 影響之探討》，台灣大學工業工程研究所碩士論文。